

Paper Type: Original Article

## The Effect of Innovation and Strategic Planning on the Organizations Performance: A Study of Private and Public Sector Hospitals

Sara Partovi\*

School of Management and Marketing, Taylors University; s.partouvi@yahoo.com.

### Citation:



Partovi, S. (2023). The effect of innovation and strategic planning on the organizations performance: a study of private and public sector hospitals. *Innovation management and operational strategies*, 4(4), 387–400.

Received: 23/9/2023

Reviewed: 9/11/2023

Revised: 19/12/2023

Accepted: 05/02/2024

### Abstract

**Purpose:** Today's economic environment is constantly changing, and focusing on innovation and strategic planning will improve the performance of organizations. This research aims to investigate the impact of innovation and strategic planning on organizational performance.

**Methodology:** To achieve the research goal, middle-level managers and employees of public sector and private sector hospitals in Mazandaran province were selected as the statistical population of this research. 63 questionnaires were collected from the participants in the study. In other words, the response rate is approximately 72.41%. Smart PLS3 software has been used for structural equation modeling to examine and test the hypotheses and examine the causal relationships of the variables in the research.

**Findings:** The results have shown that innovation positively and significantly affects organizational performance. The results indicate that strategic planning increases organizational performance.

**Originality/Value:** This study investigates innovation and strategic planning and their impact on organizational performance in hospitals because there are few previous studies in this field. By examining innovation and strategic planning, it is expected that the results of this research will help by expanding the boundaries of knowledge.

**Keywords:** Strategic planning, Innovation, Organization performance.



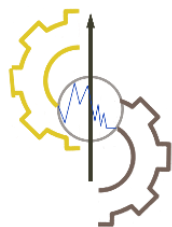
Corresponding Author: s.partouvi@yahoo.com



doi.org/10.22105/imos.2024.456438.1354



Licensee. **Innovation Management & Operational Strategies**. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).



نوع مقاله: پژوهشی



## اثر نوآوری و برنامه‌ریزی راهبردی بر عملکرد سازمان‌ها: مورد مطالعه بیمارستان‌های بخش خصوصی دولتی

سارا پرتوی\*

مدرسه مدیریت و بازاریابی، دانشگاه تیلور، مالزی.

### چکیده

**هدف:** محیط اقتصادی امروز دایما در حال تغییر است و تمرکز بر نوآوری و برنامه‌ریزی استراتژیک باعث بهبود عملکرد سازمان‌ها می‌شود. این تحقیق با هدف بررسی تاثیر نوآوری و برنامه‌ریزی استراتژیک بر عملکرد سازمانی انجام شده است.

**روش‌شناسی پژوهش:** برای دستیابی به هدف پژوهش، مدیران و کارکنان میانی بیمارستان‌های بخش دولتی و خصوصی استان مازندران به عنوان جامعه آماری این پژوهش انتخاب شدند. ۶۳ پرسشنامه از شرکت‌کنندگان در مطالعه جمع‌آوری شد. به عبارت دیگر، میزان پاسخگویی تقریباً ۷۲/۴۱٪ است. از نرم‌افزار *Smart PLS3* برای مدل‌سازی معادلات ساختاری برای بررسی و آزمون فرضیه‌ها و بررسی روابط علی متغیرها در تحقیق استفاده شده است.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داده است نوآوری بر عملکرد سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد. نتایج حاکی از آن است برنامه‌ریزی راهبردی، عملکرد سازمانی را افزایش می‌دهد.

**اصالت/ارزش افزوده علمی:** این مطالعه به بررسی نوآوری و برنامه‌ریزی استراتژیک و تاثیر آن‌ها بر عملکرد سازمانی در بیمارستان‌ها می‌پردازد زیرا مطالعات قبلی در این زمینه کم است. با بررسی نوآوری و برنامه‌ریزی استراتژیک، انتظار می‌رود که نتایج این پژوهش به گسترش مرزهای دانش کمک کند.

**کلیدواژه‌ها:** برنامه‌ریزی راهبردی، نوآوری، عملکرد سازمان.

### ۱- مقدمه

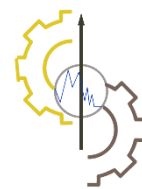
سازمان‌ها در دنیای رقابتی کنونی با چالش‌های زیادی مواجه هستند همانند افزایش سریع محصولات، فرایندها و فناوری‌های جدید و نیز ترجیحات مشتریان می‌باشد. در این بین، تهدیدهای محیطی نیز بقای آن‌ها را به خطر می‌اندازد. موفقیت در چنین محیطی با افزایش عملکرد سازمانی و توجه بیشتر به عواملی که می‌تواند به‌طور موثر آن را بهبود بخشد، محتمل‌تر خواهد بود. عملکرد ضعیف سازمانی می‌تواند به‌طور قابل توجهی پتانسیل جذب مشتریان جدید را کاهش دهد و در عین حال اعتماد مشتریان فعلی را نیز از بین ببرد. نیاز به بهبود عملکرد نه تنها در بخش خصوصی بلکه بخش دولتی نیز اهمیت پیدا می‌کند.

به اعتقاد گودمن و پنینگر [1]، عملکرد یک عامل ضروری در تحلیل سازمانی است و هیچ نظریه‌ای در مورد سازمان‌ها وجود ندارد که از این مفهوم خالی باشد. در این محیط به سرعت در حال تحول و پویا، یکی از عوامل موثر برای موفقیت سازمان‌ها، افزایش عملکرد سازمانی

\* نویسنده مسئول

s.partouvi@yahoo.com





و بقای رقابت، تمرکز بر نوآوری و برنامه‌ریزی راهبردی است. بسیاری از مطالعات تاکید دارند که نوآوری اغلب منجر به مزیت رقابتی می‌شود. فرهنگ نوآورانه در سازمان یک عامل کلیدی موفقیت برای توسعه محصولات جدید، خدمات جدید و فرآیندهای بهبود یافته است. بسیاری از نویسندگان، نوآوری را به عنوان یک استراتژی پیشرو برای بهبود و ایجاد محصولات یا خدمات جدید، توسعه رویکردهای جدید برای تولید، توزیع و عرضه، اصلاح فرآیندهای مدیریت و ارایه ایده‌هایی که موجب دستیابی به عملکرد بالا و مزیت رقابتی می‌شود، در نظر گرفته‌اند. از این رو، استراتژی‌های نوآورانه نقشی حیاتی در افزایش عملکرد دارند [2]. با توجه به اهمیت روزافزون برنامه‌ریزی راهبردی و نوآوری به سمت عملکرد روبه بالا [3]، مطالعات تجربی متعددی برای بررسی رابطه بین این دو عامل و عملکرد سازمانی در زمینه‌های مختلف کسب‌وکار انجام شده است [4]، [5].

سازمان‌های بخش عمومی، نوآوری را برای ارتقا و بهبود خدمات ارایه‌شده به شهروندان و کاربران خود برای بهبود کیفیت زندگی آن‌ها اتخاذ کرده‌اند. سازمان‌های بخش عمومی به نوآوری برای بهبود عملکرد توجه دارند [6]، [7]. با این حال، مطالعات در مورد نقش نوآوری در ارایه پیامدهای مثبت، قطعی نیست. مطالعات متعددی رابطه مثبت بین نوآوری و عملکرد را نشان داده‌اند، اما یافته‌های این مطالعات مختلط است و اتفاق نظری حاصل نشده است [9]–[7]. با این حال، برخلاف تحقیقات در بخش خصوصی که در آن تاکید بر عملکرد نوآوری‌های محصول بوده است، تمرکز مطالعات در بخش دولتی بر تاثیر نوآوری‌های خدماتی بوده است.

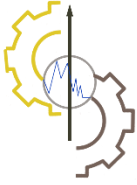
برنامه‌ریزی راهبردی نیز یکی از مهم‌ترین عوامل موثر بر عملکرد است. این یکی از ابزارهای مدیریتی مدرن است که می‌تواند نه تنها برای مقابله با موارد نامشخص بلکه برای تحریک عملکرد نیز مورد استفاده قرار گیرد. هوفر و شندل [10] بیان می‌کنند که برنامه‌ریزی راهبردی یک مکانیسم حیاتی در یک محیط سازمانی است. این فرآیندی است که برای تعیین و دستیابی به اهداف و مقاصد سازمان استفاده می‌شود و شکاف بین جایی که هستیم و جایی که می‌خواهیم باشیم را پر می‌کند.

با این وجود، برنامه‌ریزی عمل آسانی نیست. نیاز به مهارت و دانش و همچنین تصمیمات آگاهانه برای تعیین جهت کسب‌وکار و تکنیک‌ها و منابع مورد استفاده برای دستیابی به نتایج مورد نیاز دارد. به اعتقاد سالیک [11]، نادیده گرفتن برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌ها می‌تواند منجر به عملکرد ضعیف و کاهش شانس بقا در بازار شود؛ بنابراین، برنامه‌ریزی راهبردی باید با شناسایی نقاط قوت و ضعف و اهداف راهبردی، بر عواملی متمرکز شود که تاثیر قابل توجهی بر سازمان دارند و چگونگی به حداکثر رساندن نقاط قوت، غلبه بر نقاط ضعف و تحقق اهداف تعیین شده را برنامه‌ریزی کند.

سازمان‌های خصوصی برای طولانی مدت برنامه‌ریزی راهبردی را با موفقیت اعمال کرده‌اند. به طور مشابه، برنامه‌ریزی راهبردی می‌تواند در سازمان‌های بخش عمومی برای بهبود خدمات عمومی، افزایش رضایت مشتری و مدیریت منابع محدود به شیوه‌ای منطقی‌تر و عادلانه‌تر مورد استفاده قرار گیرد [11].

برخی از سازمان‌های بخش عمومی، از جمله بیمارستان‌ها، هدفشان ارایه خدماتی است که نیازها و علایق مردم و مشاغل را برآورده کند. در صورت اجرای صحیح برنامه‌ها و اهداف این قبیل سازمان‌ها این امر منجر به ناکارآمدی می‌شود که به صورت منفی در کیفیت خدمات ارایه‌شده منعکس می‌شود که به نوبه خود منجر به کاهش رضایت ذینفعان می‌گردد. عملکرد ضعیف این سازمان‌ها بر بسیاری از طرف‌ها تاثیر گذاشته است و پیامدهای بلندمدت منفی برای اقتصاد و توسعه و رشد آن دارد [12]. نمی‌توان انکار کرد که این سازمان‌ها نقش و مسئولیت حیاتی برای توسعه اقتصادی هر کشوری دارند و برنامه‌ریزی راهبردی ضعیف تنها منجر به عملکرد ضعیف می‌شود [13]. لذا در این پژوهش در پی پاسخ به این سوال هستیم که آیا بین نوآوری و برنامه‌ریزی راهبردی و عملکرد سازمانی ارتباط وجود دارد؟

هدف از این مطالعه بررسی نوآوری و برنامه‌ریزی راهبردی و تاثیر آن‌ها بر عملکرد سازمانی در بیمارستان‌ها است، زیرا مطالعات پیشین در این زمینه بسیار اندک است. با بررسی نوآوری و برنامه‌ریزی راهبردی، انتظار می‌رود که نتایج این پژوهش به گسترش مرزهای دانش کمک کند. چندین تحقیق مشابه، نتایج تا حدودی متناقضی ارایه کرده است. هیچ مطالعه‌ای ترکیبی از دانش در مورد این پدیده ارایه نکرده است. از این رو، این مطالعه برای تحقق هدف کلیدی خود، یعنی تاثیر نوآوری و برنامه‌ریزی راهبردی بر عملکرد سازمانی بیمارستان‌ها، شواهد مهمی را از تحقیقات قبلی جمع‌آوری می‌کند، تاثیری که اغلب در تحقیقات تجربی نادیده گرفته شده است.



نوآوری یک عامل اساسی در ایجاد رقابت در سطح جهانی است که منجر به رشد سازمانی می‌شود. موفقیت آینده را دربر دارد و همانند موتور است که به شرکت‌ها اجازه می‌دهد در اقتصاد جهانی از کارایی مستمری برخوردار شوند. از این جهت نوآوری، موضوعی بسیار مهم در مطالعه اقتصاد، کسب‌وکار، فناوری، جامعه‌شناسی و مهندسی است. همچنین توانایی شرکت‌ها برای کشف و بهره‌برداری از نوآوری‌های خارجی، قابلیت‌ها و فرصت‌های کسب‌وکاری که پتانسیل تجاری شدن را دارا بوده و متناسب با راهبردهای توسعه‌ای شرکت‌ها باشند، از اهمیت بالایی برخوردارند [14].

شومپتر نوآوری را سازوکاری می‌داند که به سود کارآفرینان منجر می‌شود [15]. بسیاری از مطالعات ادعا کرده‌اند که نوآوری حیاتی‌ترین عامل در بهبود عملکرد سازمانی [16] و موفقیت بلندمدت است [17] و نقش مهمی در بهبود بهره‌وری و افزایش کارایی تولید دارد [18] و باعث افزایش درآمد [19] و ارزش شرکت می‌گردد [20]. علاوه بر این، نوآوری سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا تنوع بیشتری از محصولات متمایز ارائه کنند که می‌تواند عملکرد مالی را افزایش دهد [21].

بومر و جالاجاس [22] ادعا کردند که نوآوری بیشتر به سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، بهبود عملکرد سازمانی و پاسخ به تغییرات و چالش‌ها کمک می‌کند. علاوه بر این، سرعت نوآوری به سازمان‌ها فرصتی می‌دهد تا به سهم بازار بیشتری دست یابند که می‌تواند منجر به سودآوری و درآمد بالا شود [23]. مک میلان [24] اشاره کرد که نوآوری کارایی و اثربخشی را به همراه دارد، یعنی دو معیار اصلی موثر بر موفقیت و بقای طولانی مدت است.

اتخاذ یک فرهنگ نوآورانه می‌تواند "مکانیسم‌های انزوا" را ایجاد کند؛ زیرا دانش تولیدشده از نوآوری در دسترس رقبا قرار نمی‌گیرد [25]. این ویژگی به سازمان اجازه می‌دهد تا عملکرد خود را بهبود بخشد، به سود بیشتری دست یابد و مزیت رقابتی را به دست آورد و حفظ کند. علاوه بر این، مطالعه تاج‌الدین و همکاران [26] گزارش داد که نوآوری نقش اساسی در بهبود عملکرد سازمانی دارد؛ بنابراین، نوآوری بیشتر به سازمان اجازه می‌دهد تا به محیط پاسخ بهتری بدهد، قابلیت‌های خود را بهبود بخشد و مزیت رقابتی را حفظ کند [28]، [27]. مرتضوی و همکاران [29] تاثیر نوآوری سازمانی و استراتژی عمومی رهبری هزینه بر عملکرد سازمان از طریق مزیت رقابتی را مورد بررسی قرار دادند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که نوآوری سازمان به طور مستقیم بر عملکرد تاثیر مثبت ندارد، اما از طریق مزیت رقابتی تاثیر مثبت دارد و رهبری هزینه هم به صورت مستقیم و هم از طریق مزیت رقابتی تاثیر مثبت دارد و نوآوری سازمانی و رهبری هزینه از طریق مزیت رقابتی بر عملکرد سازمان تاثیر مثبت و معنادار دارد. واکر [6] معتقد است در بخش خصوصی و دولتی، نوآوری، عملکرد سازمانی را تقویت می‌کند. شواهدی ارائه شده است که حتی اگر موفقیت از طریق نوآوری تضمین شده نباشد اما پر ریسک باشد، پذیرش آن می‌تواند عملکرد سازمانی را ارتقا دهد. با توجه به بحث فوق فرضیه زیر مطرح می‌شود:

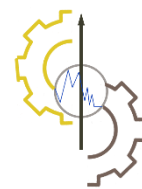
**فرضیه ۱ - نوآوری بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.**

## ۱-۲ - رابطه بین برنامه‌ریزی راهبردی و عملکرد سازمانی

اجرای برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌ها در بهبود عملکرد نقش دارد. مطالعات نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که برنامه‌ریزی راهبردی را اتخاذ می‌کنند، عملکرد و اثربخشی بهتری نسبت به سازمان‌هایی که انجام نمی‌دهند، ثبت می‌کنند [30]. برنامه‌ریزی راهبردی جهت سازمان را روشن می‌کند، فعالیت‌های آن را کنترل می‌کند و هماهنگی بین بخش‌ها و کارکنان آن را افزایش می‌دهد.

وسکایسری و همکاران [31] نشان دادند که یک مبنای پایدار برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی به استراتژی‌هایی بستگی دارد که به وضوح همه این جنبه‌ها را تعریف می‌کنند، که به نوبه خود منجر به تقویت عملکرد سازمانی می‌شود. داودا و همکاران [32] نشان دادند که بهترین شیوه‌های مدیریت راهبردی، به افزایش سهم بازار و سودآوری سازمان کمک می‌کند. به همین دلیل آن‌ها پذیرش مفهوم برنامه‌ریزی راهبردی توسط سازمان‌ها را برای به دست آوردن این مزایا پیشنهاد می‌کنند.

گرینلی [33] معتقد است که برنامه‌ریزی راهبردی، کارایی شیوه‌های مدیریت را افزایش می‌دهد که به نوبه خود به طور مثبت در عملکرد سازمان منعکس می‌شود. یک سیستم برنامه‌ریزی راهبردی خوب می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا اهداف بلندمدت خود را به برنامه‌های



عملیاتی و اهداف کوتاه مدت خود متصل کنند [34] اقدامات را برای دستیابی به کارایی و بهبود اثربخشی هماهنگ و متحد کنند، سیستم های تجاری خود را ترکیب کنند و جهت راهبردی را ارزیابی کنند که همه آنها به طور مثبت در عملکرد سازمانی منعکس می شوند [35]. برنامه ریزی راهبردی همچنین می تواند به سازمان ها کمک کند تا هرگونه بی ثباتی محیط را مدیریت کنند [36] که آنها را قادر می سازد از رقبا پیشی بگیرند [34]. به همین ترتیب، کاپون و همکاران [37] اشاره کردند که اتخاذ برنامه ریزی راهبردی می تواند به سازمان ها کمک کند تا عملکرد خود را با در نظر گرفتن سازگاری محیطی و اتخاذ تفکر سیستماتیک برای مقابله با مساله های راهبردی افزایش دهند.

آرمسترانگ [38] استدلال کرد که این یافته های متناقض نتیجه مشکلات جدی تحقیقاتی است. وی تصریح کرد که توصیف تکنیک های برنامه ریزی در مطالعات برنامه ریزی راهبردی برای ارزیابی ارزش برنامه ریزی به صورت علمی، حیاتی است. مطالعات دیگر نشان داده اند که نقش برنامه ریزی راهبردی برای بهبود عملکرد، متناقض و ناسازگار است [39]. آنها در مورد توانایی محققان برای درک تاثیر برنامه ریزی راهبردی بر عملکرد سازمانی به دلیل محدودیت در روش شناسی مورد تردید هستند. بالوندی و زردشتیان [40] در پژوهشی با نام اثر شیوه های مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی نوآوری سازمانی در کارشناسان وزارت ورزش و جوانان را مورد بررسی قرار دادند. نتایج پژوهش نشان داد، مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با ضریب (۰/۴۴)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر نوآوری سازمانی با ضریب (۰/۷۷) و نوآوری سازمانی با ضریب (۰/۵۸) بر عملکرد سازمانی، اثر معنی داری دارد. نتایج معادلات ساختاری نیز نقش میانجی نوآوری سازمانی را در جامعه پژوهش تایید کرد.

بوید [36] نشان داد که رابطه بین برنامه ریزی راهبردی و عملکرد سازمانی نسبتاً مثبت است. او استدلال کرد که این نتایج به دلیل خطاهای اندازه گیری در مطالعات است که منجر به دست کم گرفتن این رابطه شده است. با توجه به بحث فوق فرضیه زیر مطرح می شود:

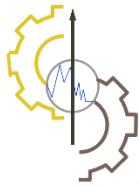
**فرضیه ۲-** برنامه ریزی راهبردی بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

## ۲- روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر ماهیت، از نوع پژوهش های کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی است. همچنین، از آنجایی که در یک محیط واقعی یعنی بیمارستان های بخش دولتی و بخش خصوصی انجام شده است، جزو پژوهش های میدانی به شمار می آید. جامعه آماری این پژوهش را مدیران سطح میانی و کارکنان بیمارستان های بخش دولتی و بخش خصوصی تشکیل داده است. براساس آخرین آمار استخدامی سال ۱۴۰۲ تعداد جامعه آماری ۸۷ است. با توجه به محدود بودن جامعه از نمونه گیری تصادفی استفاده شده است. در نهایت پرسشنامه ۶۳ نفر از مشارکت کنندگان در پژوهش جمع آوری شد. به بیانی نرخ پاسخگویی تقریباً ۷۲/۴۱٪ است. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده ها از آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است. ابتدا با استفاده از آمار توصیفی از وضعیت و ویژگی های جمعیت شناختی پاسخگویان با استفاده از نرم افزار SPSS22 آگاهی یافته و در ادامه برای بررسی و آزمون فرضیه ها و بررسی روابط علی متغیرهای موجود در پژوهش از مدل سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار Smart PLS3 استفاده شده است.

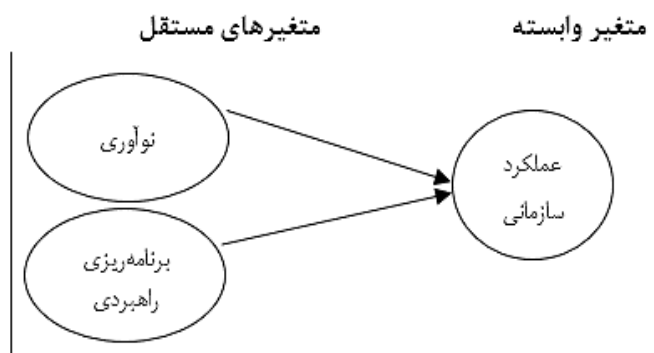
برای گردآوری داده ها از دو روش عمده استفاده شد. ابتدا، برای تبیین مبانی نظری و جمع آوری پیشینه پژوهش از شیوه کتابخانه ای استفاده شده است. همچنین داده های مورد نیاز به منظور تجزیه و تحلیل و بررسی فرضیه های پژوهش، از طریق پرسشنامه جمع آوری شد. پرسشنامه دارای چهار بخش است، بخش اول شامل تعریف مختصری از کلیدواژه ها است؛ در بخش دوم که مربوط به راهنمای پاسخگویی به سوال ها است، در قالب یک مثال نحوه پاسخگویی به سوال ها تشریح شده است؛ بخش سوم شامل اطلاعات عمومی پاسخ دهندگان و بخش چهارم شامل قسمت هایی است که در مورد متغیرهای اصلی پژوهش است. از پاسخ دهندگان خواسته شد که به هر سوال براساس طیف لیکرت در قالب پنج گزینه از «کاملاً موافقم» الی «کاملاً مخالفم» پاسخ دهند.

برای آزمون مدل فرضی، این پژوهش از طرح پژوهش پرسشنامه پیمایشی و رویکرد روش شناسی کمی استفاده کرده است. همچنین برای تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده از نرم افزار SPSS و مدل سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) استفاده شد.



ادبیات پیشین منبع تکنیک‌های اندازه‌گیری متغیرها بود. معیارهای عملکرد سازمانی براساس BSC توسعه یافته توسط کاپلان و نورتون [41] است. بسیاری از مطالعات BSC برای سنجش عملکرد سازمانی مورد استفاده قرار گرفتند [42]، [43]. اما شاخص مورد استفاده در این مطالعه از مطالعه مافیانی و پو [44] اقتباس شده است. سوالات مربوط به نوآوری از پینار و ژیرارد [45] و اندازه‌گیری‌های برنامه‌ریزی راهبردی از سامسون و ترزیوفسکی [46] اقتباس شده است. برای اندازه‌گیری پاسخ‌ها از مقیاس لیکرت پنج درجه‌ای استفاده شد که از «۱» (کاملاً مخالفم) تا «۵» (کاملاً موافقم) است.

چارچوب شامل متغیرهای درونزا (عملکرد سازمانی) و دو متغیر برونزا (نوآوری و برنامه‌ریزی راهبردی) است که در شکل ۱ نشان داده شده است. در این چارچوب، دو رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته وجود دارد: بین نوآوری و عملکرد سازمانی، و بین متغیرهای راهبردی. برنامه‌ریزی و عملکرد سازمانی این روابط، همان‌طور که در پیشتر بیان شد، برای آزمون چارچوب مفهومی مطالعه فرض شد. رابطه فرضی براساس دیدگاه مبتنی بر منبع<sup>۱</sup> (RBV) بود که نشان می‌دهد سازمان‌ها می‌توانند از طریق استفاده موثر از منابع و قابلیت‌های سازمانی خود نسبت به رقبای خود به عملکرد بهتری دست یابند. نوآوری و برنامه‌ریزی راهبردی قابلیت‌هایی هستند که می‌توانند بر عملکرد سازمانی تاثیر بگذارند. شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش.

Figure 1- Conceptual model of the research.

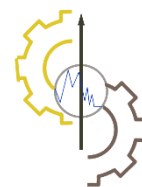
### سنجش عملکرد سازمانی

۱. OP1 منابع به‌طور موثر در بخش ما مدیریت می‌شوند.
۲. OP2 بخش ما همیشه قادر است به اهداف مالی خود دست یابد.
۳. OP3 بخش ما می‌تواند خواسته‌های مشتری ما را برآورده کند.
۴. OP4 اکثر مشتریان بخش ما راضی هستند.
۵. OP5 برنامه‌ها به سرعت اجرا می‌شوند.
۶. OP6 سطح اتلاف در بخش ما کم است.
۷. OP7 بخش ما با موفقیت، روشی را که برای بهبود کیفیت خدمات ارایه شده، توسعه داده است.
۸. OP8 ما فرصت‌های زیادی برای تصمیم‌گیری مستقل داریم.

### سنجش برنامه‌ریزی راهبردی

۱. SP1 در بخش خود، ما یک بیانیه ماموریت داریم که به‌طور موثر به همه کارکنان ابلاغ شده و حمایت آن‌ها را جلب کرده است.
۲. SP2 در بخش ما، فرآیند برنامه‌ریزی جامعی داریم که اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت را تعیین و بررسی می‌کند.
۳. SP3 برنامه‌های ما بر دستیابی به بهترین روش در سایر بخش‌های بیمارستان متمرکز است.
۴. SP4 هنگامی که ما برنامه‌ها، سیاست‌ها و اهداف خود را توسعه می‌دهیم، همیشه نیازهای مشتری و نیازهای همه ذینفعان، از جمله جامعه را در نظر می‌گیریم.

<sup>1</sup> Resource-Based View (RBV)



### ۳- یافته‌های پژوهش

#### ۳-۱- ویژگی جمعیت‌شناختی

در این بخش ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری تشریح می‌شوند.

جدول ۱- توزیع فراوانی افراد پاسخ‌دهنده از نظر جنسیت.

Table 1- Distribution of the frequency of respondents in terms of gender.

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
مرد	32	50.8
زن	30	47.6
بی‌پاسخی	1	1.6
جمع کل	63	100

همان‌طور که از داده‌های جدول ۱ مشخص است، ۶٪/۱ افراد هیچ پاسخی ندادند و ۶٪/۴۷ افراد پاسخ‌دهنده زن و ۸٪/۵۰ آن‌ها مرد هستند.

جدول ۲- توزیع فراوانی افراد پاسخ‌دهنده از نظر میزان تحصیلات.

Table 2- Frequency distribution of the respondents in terms of education level.

میزان تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی
کارشناسی	27	42.9
کارشناسی ارشد	29	46
دکتری و بالاتر	7	11.1
جمع کل	63	

همان‌طور که از داده‌های جدول ۲ مشخص است، میزان تحصیلات اکثر افراد پاسخ‌دهنده (۹٪/۴۲) کارشناسی و کم‌ترین آن‌ها (۱٪/۱۱) دکتری و بالاتر است.

#### ۳-۲- توصیف کمی متغیرهای پژوهش

جدول ۳- مقادیر توصیفی در خصوص متغیر عملکرد سازمانی.

Table 3- Descriptive values regarding organizational performance variable.

متغیر	میانگین	انحراف معیار	میان	مد	چولگی	کشدگی	کمینه	بیشینه
عملکرد سازمانی	3.56	0.716	3.57	3.43	-0.657	0.180	1.43	4.71

با توجه به جدول ۳، میانگین عملکرد سازمانی برابر با ۳/۵۶ با انحراف معیار ۰/۷۱۶ می‌باشد. مقدار میانه برابر با (۳/۵۷) می‌باشد که نشان می‌دهد امتیازات تقریباً نیمی از پاسخگویان کم‌تر از این مقدار است. همچنین با توجه به اینکه مقدار مد داده‌ها برابر با (۳/۴۳) شده است، نتیجه می‌شود که اکثر پاسخگویان به متغیر عملکرد سازمانی امتیاز ۳/۴۳ را داده‌اند. منفی بودن چولگی متغیر (۰/۶۵۷-) نشان دهنده طولانی بودن دم توزیع به سمت چپ می‌باشد. از طرف دیگر مثبت بودن کشیدگی (۰/۱۸۰) به این معنی است که شکل توزیع متغیر بلندتر از توزیع نرمال می‌باشد. به همین ترتیب کم‌ترین و بیشترین امتیاز داده‌شده برای این متغیر برابر با ۱/۴۳ و ۴/۷۱ است.



Table 4- Descriptive values regarding the strategic planning variable.

متغیر	میانگین	انحراف معیار	میان	مد	چولگی	کشیدگی	کمینه	بیشینه
برنامه‌ریزی راهبردی	3.56	0.887	3.67	3	-0.361	-0.780	1.7	4.8

با توجه به جدول ۴، میانگین برنامه‌ریزی راهبردی برابر با ۳/۵۶ با انحراف معیار ۰/۸۸۷ می‌باشد. مقدار میان‌ه‌ها برابر با (۳/۶۷) می‌باشد که نشان می‌دهد امتیازات تقریباً نیمی از پاسخگویان کم‌تر از این مقدار است. همچنین با توجه به اینکه مقدار مد داده‌ها برابر با (۳) شده است، نتیجه می‌شود که اکثر پاسخگویان به متغیر برنامه‌ریزی راهبردی امتیاز ۳ را داده‌اند. منفی بودن چولگی متغیر (۰/۳۶۱-) نشان‌دهنده طولانی بودن دم توزیع به سمت چپ می‌باشد. از طرف دیگر منفی بودن کشیدگی (۰/۷۸۰-) به این معنی است که شکل توزیع متغیر کوتاه‌تر از توزیع نرمال می‌باشد. به همین ترتیب کم‌ترین و بیشترین امتیاز داده‌شده برای این متغیر برابر با ۱/۷ و ۴/۸ است.

Table 5- Descriptive values regarding innovation variable.

متغیر	میانگین	انحراف معیار	میان	مد	چولگی	کشیدگی	کمینه	بیشینه
نوآوری	3.43	0.786	3.60	3.8	0.072	0.715	1.80	5

با توجه به جدول ۵، میانگین نوآوری برابر با ۳/۴۳ با انحراف معیار ۰/۷۸۶ می‌باشد. مقدار میان‌ه‌ها برابر با (۳/۶) می‌باشد که نشان می‌دهد امتیازات تقریباً نیمی از پاسخگویان کم‌تر از این مقدار است. همچنین با توجه به اینکه مقدار مد داده‌ها برابر با (۳/۸) شده است، نتیجه می‌شود که اکثر پاسخگویان به متغیر نوآوری امتیاز ۳/۸ را داده‌اند. مثبت بودن چولگی متغیر (۰/۰۷۲) نشان‌دهنده طولانی بودن دم توزیع به سمت راست می‌باشد. از طرف دیگر مثبت بودن کشیدگی (۰/۷۱۵) به این معنی است که شکل توزیع متغیر بلندتر از توزیع نرمال می‌باشد. به همین ترتیب کم‌ترین و بیشترین امتیاز داده‌شده برای این متغیر برابر با ۱/۸ و ۵ است.

### ۳-۳- نرمال بودن متغیرها

در ابتدا باید نرمال بودن متغیرهای پژوهش توسط آزمون کولموگروف-اسمیرنوف یک نمونه‌ای بررسی شود.

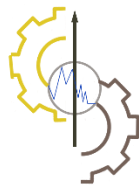
Table 6- Kolmogorov-Smirnov test, a sample for research variables.

متغیر	آماره آزمون	سطح معناداری	نتیجه آزمون
عملکرد سازمانی	0.097	0.001	نرمال نیست.
برنامه‌ریزی راهبردی	0.103	0.001	نرمال نیست.
نوآوری	0.217	0.001	نرمال نیست.

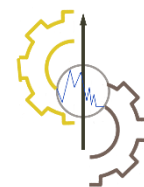
همان‌طور که از داده‌های جدول ۶ مشخص است، سطح معناداری آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای تمامی متغیرهای پژوهش کوچکتر از مقدار ۰/۰۵ است. در نتیجه تمامی متغیرهای پژوهش دارای توزیع غیرنرمال می‌باشند.

### ۳-۴- آزمون مدل اندازه‌گیری

به منظور سنجش روایی، روش‌های گوناگونی وجود دارد که در این پژوهش با توجه به اینکه متغیرهای پژوهش از چند بعد (مولفه) تشکیل شده‌اند، از آزمون تحلیل عاملی تاییدی بهره گرفته شده است. در انجام تحلیل عاملی باید از این مسأله اطمینان حاصل شود که آیا می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل مورد استفاده قرار داد یا نه؟ به عبارت دیگر؛ آیا داده‌های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ بدین منظور از شاخص  $KMO$  و آزمون بارتلت استفاده گردیده است. براساس این دو آزمون، داده‌ها زمانی برای تحلیل عاملی مناسب هستند که شاخص  $KMO$  بیشتر از (۰/۶) و نزدیک به یک و  $sig$  آزمون بارتلت کمتر از (۰/۰۵) باشد. خروجی این آزمون‌ها در جدول زیر ارائه گردیده است.







جدول ۷- آزمون KMO و بارتلت برای سوالات پرسشنامه.

Table 7- KMO and Bartlett test for questionnaire questions.

آزمون KMO		0.847
آزمون بارتلت	$\chi^2$	692.251
	درجه آزادی	120
	Sig	0.001

با توجه به جدول ۷، مقادیر مربوط به شاخص KMO و بارتلت و معناداری آن گزارش شده است. برای بررسی مناسب بودن تعداد داده‌های موجود در تحلیل از شاخص‌های KMO و آزمون بارتلت استفاده می‌شود. KMO برای مشخص کردن کفایت نمونه‌ها به کار می‌رود که چنانچه بیش از ۰/۶ باشد مناسب و اگر کمتر از ۰/۶ باشد، مناسب نیست. شاخص KMO در پژوهش حاضر برابر با ۰/۸۴۷ و بالاتر از مقدار ۰/۶ است که رقم قابل قبولی است و حاکی از آن است که نمونه انتخابی برای اجرای تحلیل عاملی کافی می‌باشد.

بارتلت بررسی می‌کند که ماتریس همبستگی، ماتریسی واحد می‌باشد یا خیر؟ اگر ماتریس برابر یک شود ارتباط معنی‌دار بین متغیرها وجود ندارد یعنی نمی‌توان عامل‌های جدید را براساس همبستگی متغیرها شناسایی کرد. شاخص بارتلت، در بررسی کفایت ماتریس در سطح  $P \leq 0.01$  معنادار می‌باشد. به این معنا که ماتریس به‌دست آمده کفایت لازم را دارد و داده‌های این پژوهش توانایی عاملی شدن را دارند. این امر ما را به ادامه اجرای تحلیل عاملی مجاز می‌سازد.

### نتایج تحلیل عاملی تاییدی پرسشنامه تحقیق

تحلیل عاملی تاییدی سوالات پرسشنامه تحقیق در جدول ۸ ارائه شده است. به منظور ارزیابی مدل، در این پژوهش از بارهای عاملی، بررسی پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج‌شده، بررسی جذر میانگین واریانس استخراج‌شده سازه‌ها با همبستگی سازه‌ها استفاده شده است. به منظور دستیابی به اعتبار همگرا و میزان همبستگی، آزمون‌های پایایی مرکب و میانگین واریانس ارزیابی شد.

جدول ۸- مقادیر بارعاملی، آماره معناداری، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE برای پرسشنامه تحقیق.  
Table 8- Factor loading values, significance statistics, Cronbach's alpha, composite reliability and AVE for the research questionnaire.

سازه	گویه	بارعاملی	آماره معناداری	میانگین واریانس (AVE)	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
عملکرد سازمانی	Q01	0.863	19.375	0.638	0.932	0.916
	Q02	0.900	27.422			
	Q03	0.917	35.710			
	Q04	0.592	6.236			
	Q05	0.688	7.797			
	Q06	0.667	7.817			
	Q07	0.760	10.528			
	Q08	0.930	69.804			
برنامه‌ریزی راهبردی	Q09	0.926	74.506	0.663	0.887	0.830
	Q10	0.802	18.141			
	Q11	0.781	11.623			
	Q12	0.737	9.464			
نوآوری	Q13	0.863	17.152	0.708	0.906	0.858
	Q14	0.909	39.028			
	Q15	0.688	7.994			
	Q16	0.888	22.366			

همان‌طور که در جدول ۸ نشان داده شده است، بار عاملی برای هیچ سوالی کمتر از ۰/۵ نیست؛ بنابراین، هیچ سوالی از تحلیل حذف نخواهد شد. براساس جدول ۸، آلفای کرونباخ برای همه سازه‌ها بالای ۰/۷ است که اعتبار همگرایی بالایی را نشان می‌دهد. همچنین بیان می‌کند که سازه‌ها (متغیرهای پنهان) از اعتبار بالایی جهت برازش مدل برخوردارند. با توجه به جدول ۸، همچنین مقادیر پایایی ترکیبی (CR) برای تمامی سازه‌ها بالاتر از مقدار ۰/۷ گزارش شده، که نشان می‌دهد سازه‌ها از پایایی ترکیبی مناسبی برخوردار هستند.

روایی همگرا زمانی وجود دارد که پایایی ترکیبی از ۰/۷ و AVE از ۰/۵ بزرگتر باشند؛ همچنین پایایی ترکیبی باید از AVE بزرگتر باشد. در این صورت شرط روایی همگرا وجود خواهد داشت.

با توجه به جدول ۸ هر سه شرط فوق برقرار بوده؛ بنابراین، پرسشنامه از روایی همگرا برخوردار است. چنانچه جذر میانگین واریانس استخراج شده ( $\sqrt{AVE}$ ) برای یک متغیر بزرگتر از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها باشد، روایی تشخیصی برای آن متغیر وجود دارد. در جدول ۹ اعداد روی قطر اصلی جذر میانگین واریانس استخراج شده می‌باشند.

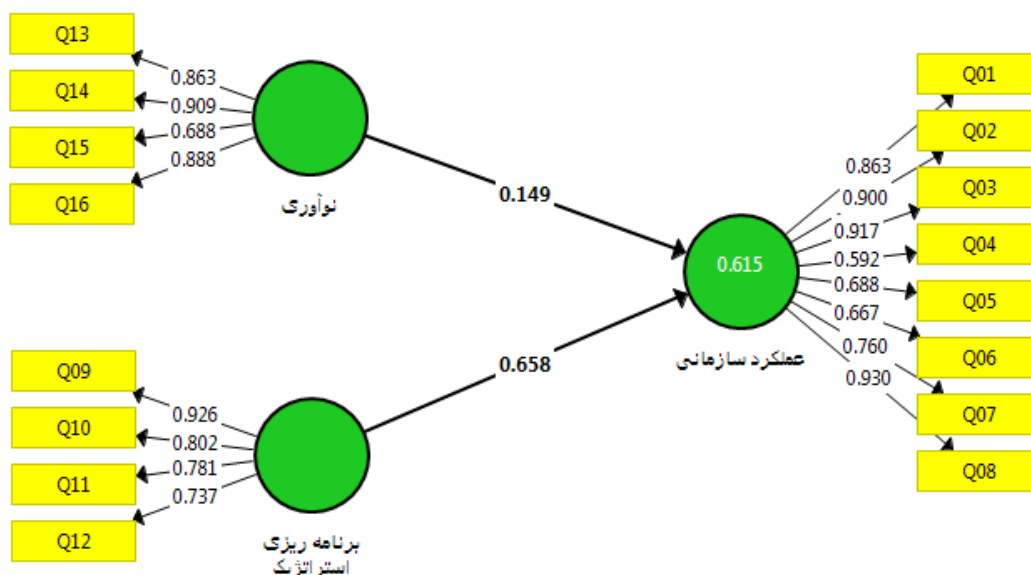
جدول ۹- AVE و همبستگی بین متغیرهای پرسشنامه تحقیق.  
Table 9- AVE and correlation between the variables of the research questionnaire.

ردیف	شاخص	1	2	3
1	برنامه‌ریزی راهبردی	0.815		
2	عملکرد سازمانی	0.580	0.799	
3	نوآوری	0.420	0.688	0.842

همان‌طور که از داده‌های جدول ۹ مشخص است، جذر میانگین واریانس استخراج‌شده برای هر متغیر بیشتر از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها است؛ بنابراین، روایی تشخیصی پرسشنامه تحقیق موردتایید است.

#### ۴- مدل ساختاری پژوهش

پس از بررسی مدل اندازه‌گیری، نوبت به بررسی و آزمون مدل ساختاری پژوهش می‌رسد. خروجی گرافیکی مدل پژوهش به صورت شکل ۲ می‌باشد.

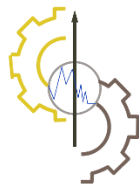


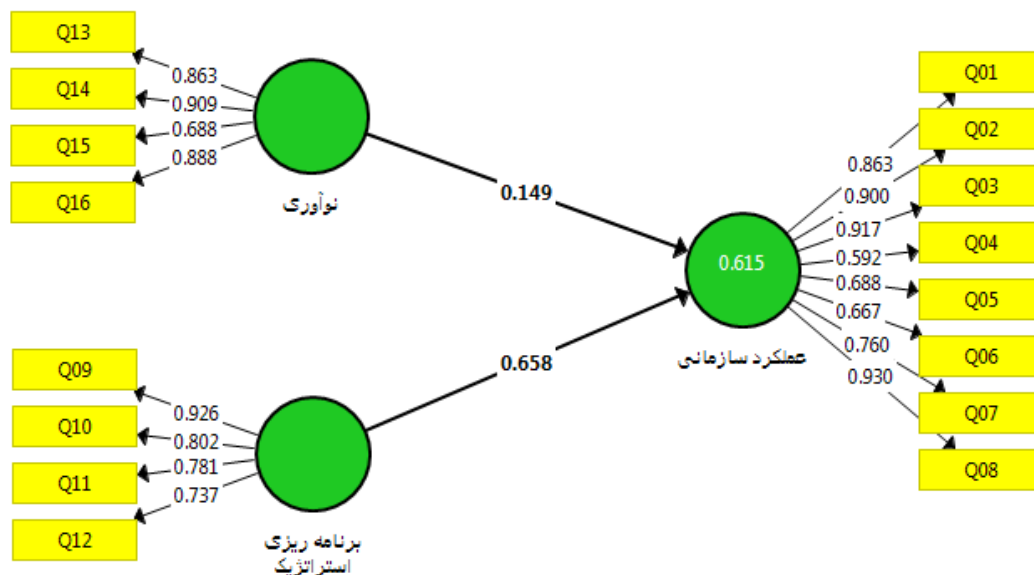
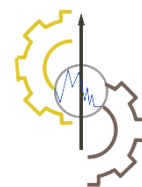
شکل ۲- ضرایب مسیر استاندارد مدل مفهومی پژوهش.

Figure 2- Standard path coefficients of the research conceptual model.

اعداد نوشته‌شده بر روی مسیرها ضرایب مسیر را نمایش می‌دهد. برای آزمون معناداری ضرایب مسیر با استفاده از روش بوت استرپ<sup>۱</sup> مقادیر آزمون تی-استیودنت محاسبه شده است. مقادیر آزمون تی-استیودنت اگر مقداری بزرگتر از ۱/۹۶ باشد، ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار است که در شکل ۳ بیان شده است.

<sup>1</sup> Bootstrapping





شکل ۳- نتایج آزمون تی-استیوونت برای بررسی معناداری ضرایب مسیر.  
Figure 3- Student's t-test results to check the significance of path coefficients.

## ۵- بررسی کفایت مدل

### ۵-۱- معیار $R^2$

معیار  $R^2$  مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است.  $R^2$  معیاری است که نشان از تاثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  در نظر گرفته می‌شود. مقدار  $R^2$  در جدول ۱۰ تقریباً مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تایید می‌سازد.

جدول ۱۰- مقادیر  $R^2$  متغیرهای تحقیق.

Table 10-  $R^2$  values of research variables.

ردیف	متغیر	$R^2$
۱	عملکرد سازمانی	0.615

### ۵-۲- معیار $Q^2$

معیار  $Q^2$  قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌کند و در صورتی که مقدار آن در مورد یک سازه درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون‌زای مربوط به آن را دارد. مقدار  $Q^2$  در جدول ۱۱ نشان از قدرت پیش‌بینی مناسب مدل در خصوص سازه‌های درون‌زای پژوهش دارد و برازش مناسب مدل ساختاری را تایید می‌سازد.

جدول ۱۱- مقادیر  $Q^2$  متغیرهای تحقیق.

Table 11-  $Q^2$  values of research variables.

ردیف	متغیر	$Q^2$
۱	عملکرد سازمانی	0.346

### ۵-۳- معیار GOF

شاخص دیگری که برای برازش توسط تن هاوس و همکاران معرفی شده است، ملاک کلی برازش ( $GOF$ ) است که با محاسبه میانگین هندسی میانگین اشتراک و  $R^2$  به صورت زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{\text{communality} \times R^2}.$$

این شاخص نیز همانند شاخص های برازش مدل لیزرل عمل می کند و بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند.

جدول ۱۲- نتایج برازش کلی مدل با معیار GOF.

Table 12- The results of the overall fit of the model with the GOF criterion.

R <sup>2</sup>	Communalities	GOF = $\sqrt{\text{Communalities} \times R^2}$
0.615	0.397	0.506

همان طور که در جدول ۱۲ مشاهده می شود، مقدار میانگین مقادیر اشتراکی (Communalities) مقدار ۰/۳۹۷ و میانگین مقادیر R<sup>2</sup> برابر ۰/۶۱۵ بدست آمده است و با توجه به فرمول، مقدار معیار GOF معادل ۰/۵۰۶ بدست آمد که بزرگتر از مقدار ملاک ۰/۳ بوده و نشان از توان مناسب مدل در پیش بینی متغیر مکنون درون زای مدل دارد. برای بررسی فرضیه ها و آزمون معنی داری ضرایب مسیر بین متغیرها از خروجی نرم افزار استفاده شده است. ضرایب مسیر و نتایج مربوط به معناداری آن ها در جدول ۱۳ داده شده است.

جدول ۱۳- نتایج حاصل از ارزیابی مدل ساختاری برای آزمون فرضیه های پژوهش.

Table 13- The results of the evaluation of the structural model for testing the research hypotheses.

ردیف	مسیر	ضریب مسیر (β)	عدد معنی داری t- (value)	نتیجه آزمون
1	نوآوری ← عملکرد سازمانی	0.149	2.183	تایید
2	برنامه ریزی راهبردی ← عملکرد سازمانی	0.658	5.257	تایید

در ادامه با توجه به خروجی مدل مفهومی پژوهش به بیان و بررسی فرضیه های پژوهش پرداخته خواهد شد.

**فرضیه ۱-** نوآوری بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

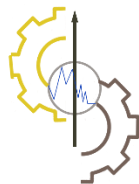
مطابق با جدول ۱۳، آماره معنی داری بین متغیر نوآوری و عملکرد سازمانی برابر (۲/۱۸۳) می باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان دهنده این است که ارتباط میان نوآوری و عملکرد سازمانی در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۱۴۹) است و میزان تاثیر مثبت نوآوری بر عملکرد سازمانی را نشان می دهد. به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در نوآوری، موجب افزایش ۰/۱۴۹ واحدی در عملکرد سازمانی خواهد شد. این بدان معناست که نوآوری بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبت و مستقیم دارد؛ بنابراین، فرضیه پژوهش تایید می شود.

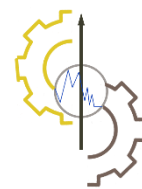
**فرضیه ۲-** برنامه ریزی راهبردی بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

مطابق با جدول ۱۳، آماره معنی داری بین متغیر برنامه ریزی راهبردی و عملکرد سازمانی برابر (۵/۲۵۷) می باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان دهنده این است که ارتباط میان برنامه ریزی راهبردی و عملکرد سازمانی در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۶۵۸) است و میزان تاثیر مثبت برنامه ریزی راهبردی بر عملکرد سازمانی را نشان می دهد. به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در برنامه ریزی راهبردی، موجب افزایش ۰/۶۵۸ واحدی در عملکرد سازمانی خواهد شد. این بدان معناست که برنامه ریزی راهبردی بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبت و مستقیم دارد؛ بنابراین، فرضیه پژوهش تایید می شود.

## ۶- نتیجه گیری

آزمون فرضیه های پژوهش نشان داد که نوآوری بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد. نوآوری به عنوان یک نیروی مهم در جهت توسعه شرکت ها و بهبود عملکردشان محسوب می شود. توان نوآوری مهم ترین مشخصه تعیین کننده عملکرد است. ادبیات پژوهش نشان داده است بنگاه ها جهت کسب مزیت رقابتی و ادامه حیات نیازمند نوآوری است. بنگاه های با ظرفیت بالای نوآوری می توانند، با انطباق مناسب محیطی و توسعه توانمندی های جدید به مزیت رقابتی و عملکرد بالا دست یابند.





نوآوری به سازمان اجازه می‌دهد تا عملکرد خود را بهبود بخشند، به سود بیشتری دست یابد و مزیت رقابتی را به دست آورد و حفظ کند. تاج الدین و همکاران [26] گزارش داد که نوآوری نقش اساسی در بهبود عملکرد سازمانی دارد؛ بنابراین، نوآوری بیشتر به سازمان اجازه می‌دهد تا به محیط، پاسخ بهتری بدهد، قابلیت‌های خود را بهبود بخشد و مزیت رقابتی را حفظ کند [27]، [28]. واکر [6] معتقد است در بخش خصوصی و دولتی، نوآوری، عملکرد سازمانی را تقویت می‌کند. شواهدی ارائه شده است که حتی اگر موفقیت از طریق نوآوری تضمین شده نباشد اما پر ریسک باشد، پذیرش آن می‌تواند عملکرد سازمانی را ارتقا دهد.

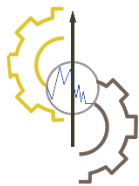
امروزه بیشتر سازمان‌ها برای افزایش توانمندی‌ها، رشد و بقای بلندمدت و کاهش ریسک عملیات، خود نیازمند تدوین برنامه‌های راهبردی می‌باشند. این برنامه‌ها ارتباط مستقیمی با سیاست‌ها، اهداف و مأموریت‌ها، اندازه، پویایی، درجه پیچیدگی و ساختار سازمان دارد از این رو برنامه‌ریزی‌های راهبردی می‌بایست با نگاه به آن عوامل تعیین گردد. وضعیت پیچیده‌ی پیش روی مدیران و برنامه‌ریزان سازمان را ناگزیر می‌کند که از اندیشه و رویکرد سیستمی برای شناخت، تجزیه و تحلیل فرصت‌ها، موقعیت‌ها، تهدیدها و محدودیت‌های محیط بیرونی و جنبه‌های مثبت و منفی (نقاط قوت و ضعف) درونی سازمان استفاده نموده، آنگاه توانایی‌ها و ظرفیت‌های سازمان را با اطلاعاتی که از تجزیه و تحلیل‌ها بدست آمده، تقویت نموده تا شرایط برای اجرای برنامه‌ها در سازمان بوجود آید. سازمان‌ها می‌بایست با شناخت مفاهیم، بسترها، استراتژی و چگونگی فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک چشم‌اندازهای آتی خود را ترسیم نموده تا بتوانند با شرایط آینده پیش روی خود سازگاری و انطباق داشته باشند و به عملیات و بقای خود ادامه دهند.

در نظام برنامه‌ریزی راهبردی عوامل گوناگونی تاثیر گذارند که اهم آن‌ها عبارتند از: بزرگی یا کوچکی سازمان (اندازه سازمان)، نوع مدیریت، پیچیدگی‌های فرایند تولید، انواع مشکلات و اهداف نظام برنامه‌ریزی سازمان. قبل از هرگونه تصمیم‌گیری درباره برنامه‌ریزی راهبردی ابتدا باید یک راهنما و یا دستورالعمل برنامه‌ریزی تهیه شود. راهنمای برنامه‌ریزی به عنوان اولین سند فرایند برنامه‌ریزی حاصل توافق جمعی مدیران برای هماهنگی عملیات خود جهت تدوین برنامه‌های راهبردی و مآخذ مراجعه مدیران و کارکنان است. چراکه رهبران سازمانی می‌توانند امکان ایجاد ایده‌هایی را بدهند که بتوانند سازمان را به مزیت رقابتی پایدار برسانند. متفکران راهبردی که استراتژی را اجرا می‌کنند احتمال بیشتری برای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی و بهبود عملکرد سازمانی دارند. کاپون و همکاران [37] اشاره کردند که اتخاذ برنامه‌ریزی راهبردی می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا عملکرد خود را با در نظر گرفتن سازگاری محیطی و اتخاذ تفکر سیستماتیک برای مقابله با مسایل راهبردی افزایش دهند. بوید [36] نشان داد که رابطه بین برنامه‌ریزی راهبردی و عملکرد سازمانی نسبتاً مثبت است. او استدلال کرد که این نتایج به دلیل خطاهای اندازه‌گیری در مطالعات است که منجر به دست کم گرفتن این رابطه شده است. دو محدودیت در این پژوهش وجود داشته است. اول، پژوهش به بررسی بیمارستان‌های شهرستان ساری محدود شده لذا قابل تعمیم نیست. دوم، همه داده‌ها با روش بررسی مقطعی جمع‌آوری شده‌اند؛ لذا متغیرها و نتایج آن‌ها محدود به یک نقطه زمانی است.

به مدیران بیمارستان‌ها پیشنهاد نمود که پرسنل را با نحوه انجام کارها به صورت بهینه بهره گیرند تا به این وسیله بر میزان عملکرد سازمان نقش مهمی ایفا نمایند. همچنین پیشنهاد می‌شود که با ایجاد فضای یادگیری از برترین تجارب و عملکردهای نیروی انسانی سازمان‌ها بهره جسته تا با کمک برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی همواره میزان عملکرد سازمانی را افزایش دهند. به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود تا تاثیر ابعاد قابلیت نوآوری و عملکرد سازمانی و عملکرد تجاری‌سازی بررسی کنند.

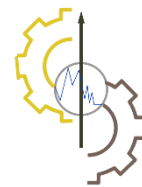
## منابع

- [1] Pennings, J. M., & Goodman, P. S. (1977). *New perspectives on organizational effectiveness*. Jossey-Bass.
- [2] Sandvik, I. L., Duhan, D. F., & Sandvik, K. (2014). Innovativeness and profitability: An empirical investigation in the Norwegian hotel industry. *Cornell hospitality quarterly*, 55(2), 165–185.
- [3] Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. John Wiley & Sons.
- [4] Audenaert, M., Decramer, A., George, B., Verschuere, B., & Van Waeyenbergh, T. (2019). When employee performance management affects individual innovation in public organizations: The role of consistency and LMX. *The international journal of human resource management*, 30(5), 815–834.
- [5] Rosli, M. M., & Sidek, S. (2013). The Impact of innovation on the performance of small and medium manufacturing enterprises: Evidence from Malaysia. *Journal of innovation management in small & medium enterprises*, 2013, 1. <https://ibimapublishing.com/articles/JIMSME/2013/885666/885666.pdf>
- [6] Walker, R. M. (2008). An empirical evaluation of innovation types and organizational and environmental characteristics: Towards a configuration framework. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 591–615.



- [7] Light, P. C. (1998). *Sustaining innovation: Creating nonprofit and government organizations that innovate naturally*. Jossey-Bass.
- [8] Osborne, S. P. (1998). Organizational structure and innovation in UK voluntary social welfare organizations: Applying the Aston measures. *Voluntas: international journal of voluntary and nonprofit organizations*, 9, 345–362. <https://doi.org/10.1023/A:1022145831027>
- [9] Walker, R. M., & Damanpour, F. (2009). Innovation type and organizational performance: An empirical exploration. *Managing to improve public services*. <https://hub.hku.hk/handle/10722/64964>
- [10] Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. West Pub. Co.
- [11] Salkić, I. (2014). Impact of strategic planning on management of public organizations in Bosnia and Herzegovina. *Interdisciplinary description of complex systems: indecs*, 12(1), 61–77.
- [12] Porumbescu, G. A., Neshkova, M. I., & Huntoon, M. (2019). The effects of police performance on agency trustworthiness and citizen participation. *Public management review*, 21(2), 212–237.
- [13] de Maillard, J., & Savage, S. P. (2018). Policing as a performing art? The contradictory nature of contemporary police performance management. *Criminology & criminal justice*, 18(3), 314–331.
- [14] Zareii, A., Eshaghi, M., & FarrokhiZade, F. (2021). Investigating and analyzing the impact of open innovation factors on organizational strategy and performance (case study: Tehran Region One Municipality). *Industrial technology development quarterly*, 19(46), 15–30. 10.22034/jtd.2021.248881
- [15] Nikraftar, T. (2017). Explaining the relationship between innovation performance and financial performance by considering mediating variables of market performance and product performance in the textile industry. *Textile and clothing science and technology*, 6(2), 37–42. 20.1001.1.21517162.1396.6.2.5.4
- [16] Wheelwright, S. C., & Clark, K. B. (1992). Competing through development capability in a manufacturing-based organization. *Business horizons*, 35(4), 29–43.
- [17] Scott, S. V, Van Reenen, J., & Zachariadis, M. (2017). The long-term effect of digital innovation on bank performance: An empirical study of SWIFT adoption in financial services. *Research policy*, 46(5), 984–1004.
- [18] Mansury, M. A., & Love, J. H. (2008). Innovation, productivity and growth in US business services: A firm-level analysis. *Technovation*, 28(1–2), 52–62.
- [19] Shefer, D., & Frenkel, A. (2005). R&D, firm size and innovation: an empirical analysis. *Technovation*, 25(1), 25–32.
- [20] Bowen, F. E., Rostami, M., & Steel, P. (2010). Timing is everything: A meta-analysis of the relationships between organizational performance and innovation. *Journal of business research*, 63(11), 1179–1185.
- [21] Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic management journal*, 22(6–7), 479–491.
- [22] Bommer, M., & Jalajas, D. S. (2004). Innovation sources of large and small technology-based firms. *IEEE transactions on engineering management*, 51(1), 13–18.
- [23] Garc'ia-Morales, V. J., Mat'ias-Reche, F., & Hurtado-Torres, N. (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. *Journal of organizational change management*, 21(2), 188–212.
- [24] McMillan, C. (2010). Five competitive forces of effective leadership and innovation. *Journal of business strategy*, 31(1), 11–22.
- [25] Aragón-Correa, J. A., Garc'ia-Morales, V. J., & Córdón-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial marketing management*, 36(3), 349–359.
- [26] Tajuddin, M. Z. M., Iberahim, H., & Ismail, N. (2015). Relationship between innovation and organizational performance in construction industry in Malaysia. *Universal journal of industrial and business management*, 3(4), 87–99.
- [27] Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, 31(6), 515–524.
- [28] Salunke, S., Weerawardena, J., & McColl-Kennedy, J. R. (2019). The central role of knowledge integration capability in service innovation-based competitive strategy. *Industrial marketing management*, 76, 144–156. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.07.004>
- [29] Mortazavi, M., Mahdi Rasouli Ghahroudi, & Rostami, A. (2016). Investigating the impact of organizational innovation and general strategy of cost leadership on organizational performance through competitive advantage, (27), 25–17. <https://www.sid.ir/paper/503781/fa>
- [30] Miller, C. C., & Cardinal, L. B. (1994). Strategic planning and firm performance: A synthesis of more than two decades of research. *Academy of management journal*, 37(6), 1649–1665.
- [31] Veskaisri, K., Chan, P., & Pollard, D. (2007). Relationship between strategic planning and SME success: empirical evidence from Thailand. *Asia and pacific dsj*, 2007, 1–13.
- [32] Dauda, Y. A., Akingbade, W. A., & Akinlabi, H. B. (2010). Strategic management practice and corporate performance of selected small business enterprises in Lagos metropolis. *International journal of business and management*, 5(11), 97. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=d185c32864cc>
- [33] Greenley, G. E. (1994). Strategic planning and company performance: an appraisal of the empirical evidence. *Scandinavian journal of management*, 10(4), 383–396.
- [34] Falshaw, J. R., Glaister, K. W., & Tatoglu, E. (2006). Evidence on formal strategic planning and company performance. *Management decision*, 44(1), 9–30.
- [35] Andersen, T. J., & Nielsen, B. B. (2009). Adaptive strategy making: The effects of emergent and intended strategy modes. *European management review*, 6(2), 94–106.

- [36] Boyd, B. K. (1991). Strategic planning and financial performance: a meta-analytic review. *Journal of management studies*, 28(4), 353–374.
- [37] Capon, N., Farley, J. U., & Hulbert, J. M. (1994). Strategic planning and financial performance: more evidence. *Journal of management studies*, 31(1), 105–110.
- [38] Armstrong, J. S. (1982). The value of formal planning for strategic decisions: Review of empirical research. *Strategic management journal*, 3(3), 197–211.
- [39] Pearce, J. A., Freeman, E. B., & Robinson Jr, R. B. (1987). The tenuous link between formal strategic planning and financial performance. *Academy of management review*, 12(4), 658–675.
- [40] Zardashtian, S., & Balvandi, A. (2018). The effect of strategic human resource management methods on organizational performance with the mediating role of organizational innovation in the experts of the Ministry of Sports and Youth. *Human resource management in sports*, 6(2), 221–239. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1771863>
- [41] Kaplan, R. S., Norton, D. P., & others. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. <https://home.bi.no/fgl99011/bok2302/MB92.pdf>
- [42] Habidin, N. F., Mohd Yusof, S., & Mohd Fuzi, N. (2016). Lean Six Sigma, strategic control systems, and organizational performance for automotive suppliers. *International journal of lean six sigma*, 7(2), 110–135.
- [43] Mehralian, G., Nazari, J. A., Nooriparto, G., & Rasekh, H. R. (2017). TQM and organizational performance using the balanced scorecard approach. *International journal of productivity and performance management*, 66(1), 111–125.
- [44] Mafini, C., & Poee, D. R. I. (2013). Performance measurement in a South African government social services department: A balanced scorecard approach. *Mediterranean journal of social sciences*, 4(14), 23–36.
- [45] Pinar, M., & Girard, T. (2008). Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: an exploratory study of Turkish firms. *SAM advanced management journal*, 73(1), 29–45.
- [46] Samson, D., & Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of operations management*, 17(4), 393–409.



۴۰۰